



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

# **CATEGORY MANAGEMENT**

Concepto teórico y aplicación práctica



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

Autor: Nicolás Pasqualino

Carrera: Licenciatura en Gerenciamiento Económico Intercultural (LiGEI)

Facultad: Ciencias Económicas

Tutor: Lic. Sebastián Fernández

## **Indice**

1. Objetivos del Trabajo .....	3
2. Cambios en la comercialización.....	5
3. Nuevos métodos de abordar las necesidades del consumidor.....	8
4. ¿Qué es Category Management?.....	10
5. Pasos para la implementación de Category Management .....	13
5.1 Definición de la Categoría.....	14
5.2 Análisis Cross Category .....	16
5.3 Rol de la Categoría.....	19
5.4 Análisis de la Categoría.....	20
5.5 Objetivos de la Categoría .....	22
5.6 Estrategias de la Categoría .....	22
5.7 Tácticas de la Categoría .....	25
5.8 Implementación del Plan .....	26
6. Aplicación práctica de un caso de Category Management .....	29
Información de contexto .....	29
7. Aplicación de los 8 pasos de Category Management .....	34
7.1 Definición de la Categoría.....	34
7.2 Análisis Cross Category .....	36
7.3 Rol de la Categoría.....	39
7.4 Análisis de la Categoría.....	40
7.5 Objetivos de la Categoría .....	49
7.6 Estrategias de la Categoría .....	50
7.7 Tácticas de la Categoría .....	52
7.8 Implementación del Plan .....	53
8. Conclusión .....	57
9. Bibliografía .....	59

## **1. Objetivos del Trabajo**

El presente trabajo busca describir el proceso de Category Management y analizarlo desde el punto de vista comercial, de manera de determinar si se trata de una herramienta útil para fabricantes y vendedores minoristas para mejorar sus respectivos negocios en la rama del consumo masivo. Debido a la particularidad que esta rama fue adquiriendo a lo largo del tiempo, es necesario comprender los hábitos comerciales que existen actualmente y su relación con los cambios socio-culturales que hubo en las últimas tres décadas, de modo de entender los hábitos de consumo presentes actualmente en nuestra sociedad.

Es en esta nueva sociedad, con nuevos hábitos de consumo, que se da el contexto propicio para el surgimiento y desarrollo de los procesos de Category Management. Esto es así debido a la proliferación de formatos de puntos de venta, así como al constante surgimiento de nuevos productos. Son estos cambios sociales y comerciales los que tornan el negocio de la venta minorista tan complejo, al punto tal que resulta extremadamente difícil de manejar para el Retailer. Si consideramos que un hipermercado promedio maneja en sus tiendas alrededor de 45.000<sup>1</sup> referencias, y que los nuevos productos lanzados al mercado son cada vez más específicos, vemos claramente que el administrador de las diferentes categorías de productos de un hipermercado no puede tener profundo conocimiento de cada una de ellas.

Es debido a esta complejidad que, tanto para un retailer como para un fabricante, el modo de distinguirse de sus competidores es lograr tener el surtido adecuado, en las tiendas adecuadas, en el momento adecuado, y exhibirlo de modo adecuado. Para poder lograr esto, que beneficia tanto al retailer, ya que atrae consumidores a sus tiendas, como al fabricante, quien optimiza las ventas de su marca, ambos deben trabajar en conjunto. ¿Cómo hacerlo? Se parte de la base de que el fabricante conoce al consumidor con el suficiente grado de detalle, como para saber qué tipo de producto busca, qué beneficios deben tener esos productos, el precio que el consumidor está dispuesto a pagar, entre otras tantas variables. Por su parte el retailer conoce el modo en que los

---

<sup>1</sup> [http://www.fmi.org/facts\\_figs/superfact.htm](http://www.fmi.org/facts_figs/superfact.htm)

consumidores compran. Ellos saben qué recorrido realizan los compradores, qué lugares de la tienda son los más calientes (mayor afluencia de consumidores) y qué lugares son los más fríos (menor tráfico de gente). Es a través de la suma de estos conocimientos que se logrará mejorar la oferta que el consumidor encuentre en cada punto de venta que visite.

En el marco de todos estos acontecimientos surge la práctica de Category Management (CM o Catman), como la herramienta para lograr el objetivo de darle al consumidor el mayor valor, logrando así una relación de win-win-win (Consumidor, Retailer, Fabricante).

Luego de describir los cambios sociales y su significancia para la rama del consumo masivo, se describirá el proceso de Catman en un marco teórico, y se aplicará en un caso práctico, con el objetivo de demostrar que **1- CM es una herramienta útil que permite al fabricante y al retailer analizar de manera íntegra el negocio que llevan, evaluando diferentes variables que permitirán orientar las decisiones del negocio al consumidor, es decir, entender las elecciones que aquel realiza y cómo éstas se traducen en los actos de compra; y 2- que la implementación de un proceso de este tipo tendrá a su vez un impacto real y tangible en los resultados del negocio, permitiéndole a quien aplique CM lograr, no sólo un crecimiento del volumen negociado, sino también mejorar los niveles de rentabilidad** debido al profundo análisis de diferentes variables que requiere este proceso.

## **2. Cambios en la comercialización**

En los últimos treinta años ha habido grandes cambios demográficos y de estilos de vida que trajeron consigo nuevas tendencias comerciales. Se produjo una fragmentación sin precedentes de formatos de establecimientos comerciales, en particular del canal minorista, lo que se ve reflejado en la variedad de comercios en los cuales realizar las compras (supermercados, hipermercados, farmacias que venden productos alimenticios, tiendas de descuento – también conocidas en la jerga del consumo masivo como tiendas Hard Discount – shoppings, estaciones de servicio – convenience stores o tiendas de conveniencia –). Un consumidor puede hoy elegir un comercio por proximidad a su domicilio y/o trabajo, o bien viajar por encontrar “negocios outlets” o negocios especializados en la comercialización de un tipo de actividad.

Asimismo, la complejización del negocio minorista trajo consigo cambios conceptuales respecto de la estructura de las organizaciones comerciales así como de los conceptos empleados por éstas. El próximo apartado trata esos cambios estructurales, pero a continuación se introduce el concepto de “Shopper”, y su diferencia con el término “Consumidor”.

El concepto de shopper ha ido variando a lo largo del tiempo. Un estudio realizado por la consultora Deloitte<sup>2</sup> marca una diferencia clara entre el consumidor y el shopper. Mientras que el primero es el usuario del bien comprado, el shopper es la persona que realiza el acto de compra, y como tal puede tener diferentes necesidades y actitudes a la hora de planificar y realizar las compras. Un ejemplo citado en el mencionado estudio distingue a una mujer en dos situaciones particulares:

- Compras hogareñas: una mujer realizando las compras para llenar las alacenas de su casa puede comprar muy probablemente productos de tamaño grande, que estén en oferta, haciendo del tamaño del empaque así como del precio del producto dos variables importantes a la hora de considerar su decisión.
- “Al paso”: la misma mujer, apurada por comer algo antes de entrar en una reunión laboral puede comprar un sándwich costoso y una bebida en la sección

---

<sup>2</sup> Estudio de Shopper Marketing, GMA/Deloitte Consulting LLP, 2007.

de “rotisería” o “comidas terminadas” dentro del supermercado, otorgando de ese modo gran importancia a una conveniente disposición de la tienda (layout), así como variedad en el surtido de productos.

Otro ejemplo claro para diferenciar los conceptos es la compra de la categoría cereales. Una madre que compra cereales para sus hijos es la compradora del bien, el shopper, mientras que el producto será consumido por sus hijos, los consumidores. En adelante se utilizarán como términos intercambiables, pero la distinción entre uno y otro queda establecida, en particular para los casos en los que se haga referencia a las actitudes en el punto de venta, en cuyo caso el concepto de shopper cobra especial relevancia.

Adicionalmente a los cambios en los tipos de establecimientos comerciales, los cambios de estilo de vida han dejado poco tiempo para dedicarle a las compras, generando así una extensa demanda de conveniencia y servicio. Asimismo, las necesidades de los consumidores se han complejizado con el correr del tiempo, al igual que su conocimiento del mercado. Es tal el grado de aprendizaje del consumidor actual, que ya no es leal a una marca o producto (5% son leales a una marca<sup>3</sup> y 68% son “brand switchers”<sup>4</sup> – cambiadores de marcas –), sino que busca la oferta (no entendida como promoción, sino como oferta de bienes) que le resulte más conveniente. Esto no presenta dificultades sólo para el fabricante, sino también para el vendedor minorista en vista de que solamente el 26% de los consumidores/shoppers son leales a un solo retailer<sup>5</sup> <sup>6</sup>. Además, un minorista (por ejemplo una cadena de super- e hipermercados) no debe medirse sólo contra otros competidores de su mismo canal, sino que también debe competir con otros establecimientos de distintos formatos habida cuenta de que el 73% de los consumidores/shoppers realiza compras en 5 o más canales<sup>7</sup>. Es por todo

---

<sup>3</sup> Estudio de hábitos de compra del consumidor: de POPAI (Point-of-Purchase Advertising Institute): <http://www.ogilvyaction.com/Pages/ShopperMarketing.aspx>.

<sup>4</sup> Nielsen Media Research: [http://www.mediabuyerplanner.com/2006/08/29/nielsen\\_instore\\_ads\\_sway\\_68](http://www.mediabuyerplanner.com/2006/08/29/nielsen_instore_ads_sway_68).

<sup>5</sup> Retailer: tienda de venta minorista, que vende los productos al consumidor final. Puede ser cualquier tipo de negocio o canal donde el consumidor tenga acceso directo a los productos allí expuestos para la venta (tienda tradicional o de libre servicio).

<sup>6</sup> General Mills “Best-in-Class Shopper Loyalty”, 4.

<sup>7</sup> IRI Time and Trends: Channel Migration 2007, 4.